

TALÁLKOZÁSOK A FRONTVONALBAN

A szolgáltatásmarketing alapmodellje szerint a szolgáltató látható és nem látható részekből épül fel. A cikk a látható rész, a frontvonal kockázatkezelésére összpontosít, annak legfontosabb elemeit veszi számba.

A cím – a látszat ellenére – nem egy hajdani szovjet filmé. Azokról a találkozásokról van szó, amelyeket a szolgáltatások igénybe vevőinek kell átélniük, miközben „elfogyasztják” a szolgáltatásterméket. A szolgáltatásmarketing alapmodellje szerint a szolgáltató látható (frontline, frontvonal) és nem látható részekből (backoffice, háttérszervezet) épül fel, amennyiben képzeletben az igénybe vevő pozíciójába helyezkedünk. A látható és nem látható elemek eltérő kockázatokat hordoznak, következésképpen eltérő kockázatkezelést igényelnek. A háttér kockázatkezelésére elsősorban a belső marketing koncentrálni, a látható rész problémáit a frontvonal menedzsmenttel tudjuk „kézben tartani”. Az itt következőkben ez utóbbi – tehát a szolgáltatás frontvonal menedzsmentjének – legfontosabb elemeit vesszük számba.

A frontvonal szabályozása

A szolgáltató előtt álló feladatok megoldásához mindekelőtt meg kell ismerni a frontline-backoffice határvonal valóságos természetét. Kissé sematikus ugyanis az a modell, amely a két terület közé merev határvonalat húz. Ha közelebbről vesszük górcső alá az igénybe vevő és a szolgáltató kapcsolatának „technológiáját”, világossá válik, hogy a frontvonal pontos meghatározása az igénybe vevő és a szolgáltató közötti interakciókból lehetséges. Ezek az interakciók különböző mélységűek, intenzitásúak, gyakoriságúak és időtartamúak lehetnek, de mindegyik úgy fogható fel, mint a szolgáltatóval való

egyfajta „találkozás” (service encounter). Ebből a modellből kiindulva fogalmazza meg Shostack (1985):

„Ezeknek a találkozásoknak az ellenőrzése... olyan jelentőséggel bír, hogy egyetlen szolgáltató sem engedheti meg magának e feladat elhanyagolását...”

Az interakciók során az igénybe vevők aktivitása a szolgáltatótól mért különböző „távolságokkal” jellemezhető:

a) *Személyes találkozás* (face-to-face encounter), ahol a kapcsolat a frontszemélyzet egy vagy több tagjával közvetlen. (Ilyen például az ügyfél és a banki személyzet interakciója a bankfiókban egy a helyszínen végrehajtott tranzakció – pl. átutalási megbízás – esetén.)

b) *Telefonos találkozás* (phone encounter), ahol az ügyfél és egy vagy több frontszemély telefoni kapcsolatfelvétel útján oldja meg az aktuális problémát. (Sok olyan szolgáltató üzletág van – pl. a szállodai –, ahol az „első találkozás”, a tranzakció kezdeményezése [pl. szobafoglalás a szállodában] tipikusan telefonos találkozás.)¹

c) *Távlatálkozás* (remote encounter), ami az igénybevevő aktív, a szolgáltató passzív /többnyire gépi/ szerepét jelenti az interakcióban. (Ilyen az ügyfél által végrehajtott tranzakció a bankjegykiadó automatával, de manapság – az elektronikus kereskedelem korában – a legtöbb on-line kapcsolatfelvétel ide sorolható.)

A fentiek alapján világos, hogy a frontvonal nem jelent feltétlenül „láthatóságot” (ld. telefonos találkozás), illetve nem feltétlenül szükséges hozzá a frontszemélyzet

jelenléte (ld. távtalálkozás). A *frontvonal* igazi kritériuma ugyanis az igénybe vevő és a szolgáltató valamilyen formájú *interakciója*!

Tovább árnyalható a kép, ha a frontszemélyzet nézőpontjából is megvizsgáljuk a szolgáltatás technológiáját. A frontszemélyek ugyanis nem csak a „frontban” tevékenykednek, hanem időnként „átlépnek” a backoffice-ba. A frontvonalban végzik az igénybe vevők számára látható (vagy hallható!)² akciókat, míg a „színfalak mögött” a fronttevékenység sikeres elvégzéséhez szükséges háttérakciókat.³ A szolgáltató kapcsolattartó személyzetének (contact personnel) egyes tagjai következőképpen egyszerre front- és háttérszemélyzeti alkalmazottak. A frontline és a backoffice közötti határvonal finomabb felbontására ezért javasolja Kingman-Brundage (1989, pp. 30-33.) az onstage (színpad) és backstage (színfalak mögött) kategóriákat. Ebben a modellben a láthatóság határa az „onstage” és a „backstage” között van, akárcsak egy színházban.

Az eddigiek alapján úgy tudjuk megfogalmazni a frontvonal menedzsment feladatát, mint ami az igénybe vevők és a szolgáltató közötti interakciók színhelyeinek irányítása, beleértve a „találkozások” személyi és tárgyi elemeit, de nem terjesztve ki azt a frontszemélyzet színfalak mögötti (backstage) tevékenységére.⁴ Az „interakciók színhelyeinek irányítása” konkrétan azt jelenti, hogy szabályozni kell:

- a) az igénybe vevővel kapcsolatba kerülő frontszemélyzetet,
- b) a szolgáltatásügylet látható tárgyi elemeit, és
- c) a frontban lezajló folyamatokat.

A szolgáltatáshoz vezető láthatósága, illetve kapcsolati funkciója erősen üzletágfüggő, és ez behatárolja a frontvonal menedzsment lehetőségeit. Az igénybe vevők jelenlétét a szolgáltatórendszerben a tényleges kiszolgálási időtartamra vetítve Chase (1978) nyomán megkülönböztetünk *kapcsolatigényes* (high contact) és *kapcsolatszegény* (low contact) szolgáltatásszervezeteket. A kapcsolatszegény szolgáltatásokban a frontvonal menedzsment elsősorban a tárgyi elemekre (tárgyasítás!) és az ügyfélváró technológiájára kell, hogy koncentráljon. A frontfolyamatok szabályozása pedig része a szolgáltató teljes folyamatmenedzsmentjének, annak egy alkalmazási területe.

A szolgáltató és az igénybe vevők találkozásainak szakszerű leírása még korántsem lezárt kérdés a szolgáltatásmar-

ketingben. Price és munkatársai például kimutatják, hogy az ismert service encounter modellek túlságosan mechanikusak, és elhanyagolnak egy fontos dimenziót (Price-Arnould-Tierney 1995). Ez a találkozás „érzelmi tartalma”, ami az elégedettség kialakulási folyamatába kifejezetten nem-funkcionális, érzelmi színezetet visz. A hatás lehet negatív (ha például a szolgáltató szükségszerűen behatol az intimszférába)⁵ vagy pozitív (amikor úgy érezzük, hogy valamilyen érzelmi tartalom növelte a szolgáltatás értékét).⁶ Kényes helyzet az emocionális aszimmetria (pl. a kegyeleti szolgáltatás), ahol a szolgáltató funkcionális szerepe marketingszempontról szinte másodlagos.

A frontvonal menedzsment stratégiája a vállalat kultúrájával szoros összefüggésben alapvetően kétféle lehet: bürokratikus-normatív, illetve spontán-rugalmas (Eiglier-Langeard 1991, pp. 52-53.) Az előző esetben a front szabályozása szigorú, merev, és alig ad teret a spontán, kivételes eljárásoknak. Ilyenkor a szolgáltató lehetőleg „semmit sem bíz a véletlenre”, az igénybe vevőknek kell teljes mértékben alkalmazkodnia a szabályokhoz, és ez a távolságtartás az ügylet színhelyének elrendezésében is tükröződik. Ezzel szemben a lazán szabályozott spontán-rugalmas frontvonal szinte elébe megy az ügyfelek bármely kivételes problémájának, sokszor a személyzet kompetenciáját is figyelmen kívül hagyva. Kezelhetőség (pl. minőségmenedzsment) szempontjából kétségtelen a túlszabályozott frontvonalak előnye, a gyakorlatban azonban az intuitív problémamegoldásokra is fel kell készülni. Johnsen és Knudsen szerint (1995) például a szolgáltató frontvonala a szervezet folyamatos, spontán tanulásának színtere.

A továbbiakban a frontvonal menedzsment néhány részletkérdését vesszük sorra az alábbi sorrendben:

- *folyamatok a frontvonalban,*
- *a frontszemélyzet szabályozása,*
- *az időtényező kezelése (time menedzsment),*
- *személyes megközelítés,*
- *az ügyfélfogadó technológiája.*

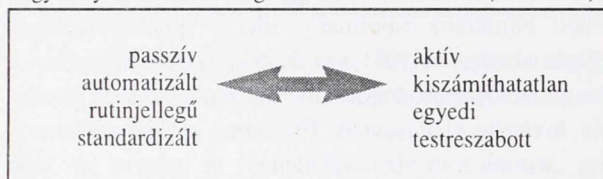
Folyamatok a frontvonalban

A frontvonalban lejátszódó folyamatok elemzésére több technika is kínálkozik. Ezek közös vonása, hogy a szolgáltatónak segítséget nyújtanak a frontfolyamatok jobb megértésében, a szabályozási és az esetleges korrekciós pontok azonosításában. A legjobban használható módszerek a blokksema és a szövegvázlat.

A *blokksema* (blueprinting) az igénybe vevő helyszínre érkezésétől kezdődően annak távozásáig az egyes

eseménymozzanatok logikai sorrendjében ábrázolja a frontvonalban történeteket. A *szövegkönyv-módszer* eredete Goffman interakciós szerepmódjelle (1961), amely a szolgáltatásügyletet színházi előadásnak fogja fel. Az igénybe vevők és a személyzet tagjai alkotják a „szereposztást”, és egy a tárgyi környezetből álló „díszlet” előtt és a „kellékek” felhasználásával az előre megírt „szerep”-nek megfelelően realizálódik a tranzakció. A módszer lényege, hogy a „szövegkönyv” megírása után elemezni kell a „jeleneteket” a „rendezés” nézőpontjából. Nem csak a rendezés (azaz a frontvonal menedzsment) színvonalát lehet így értékelni, hanem azt is, hogy „az egyes szerepek jól vannak-e megírva”.

A szerepviselkedés jellege és érzelmi átélése attól függ, hogy milyen az adott szolgáltatásban a találkozás (encounter):



Nilvánvalóan a fenti kontinuum jobb oldala képviseli az erősebb lelki azonosulást a szereppel, s egyben a nehezebb feladatot a menedzsment számára (Solomon et al. 1985). A szereptudatra Goodwin (1989) szerint erősen hat az érzékelt hatalmi/információs aszimmetria és a kapcsolat iránti elkötelezettség (a márkahűség tendenciája) is. A frontvonal menedzsment az érzékelt hatalmi aszimmetriából következtethet például az igénybe vevők panaszhelyzetben várható magatartására, az elkötelezettség szintjéből pedig az ügyfél kooperációs készségére.

A módszer alkalmazásának egyik lehetősége, hogy a megírt szövegkönyvet tekintjük a szolgáltatás „elvárt” folyamatának, és a szabályozás feladata az „eljátszott darab” kontrollja. A szövegkönyv a frontszemélyzet munkakörtervezéséhez is használható. A frontszemélyek elvart „szerepét” úgy tudjuk feltárni, ha a potenciális vevőkörből vett mintával szövegkönyv-verziókat íratunk.

A frontszemélyzet szabályozása

Az igénybe vevővel kapcsolatba kerülő személyzet menedzsmentje azt a követelményt támasztja a szolgáltatóval szemben, hogy:

- legyenek világos műveleti szabályok (standardok),
- állandó monitoring legyen a frontvonalban,
- rendszeres tréning stabilizálja a személyzet minőségét, és
- folyamatosan fejlesszük a frontszemélyzet teljesítményét.

A frontszemélyzet szerepe mindig kettős: operatív és kapcsolati (Eiglier–Langeard 1991, pp. 54–57.). Az operatív szerep a teljesítendő feladattal kapcsolatos, és a folyamatanalízis alapján a munkaköri leírás határozza meg. A kapcsolati szerep tényezői a megjelenés, a magatartás és a verbális kommunikáció. Ezért olyan fontos a külső megjelenésre, illetve a magatartásra vonatkozó *standardok* kidolgozása. A frontszemélyzet vonatkozásában nem becsülhetjük le a testbeszéd jelentőségét. Ennek ismert összetevői a testtartás, a gesztusok, az arc kifejezés, a tekintet, a beszéd tónusa és a testtávolság. Jóllehet a testbeszédre vonatkozó standardok nagyon fontosak, a probléma erősen kultúrafüggő, általános szabályok tehát nem fogalmazhatók meg.

A frontszemélyzet szabályozása természetesen már a *kiválasztással* megkezdődik. A szolgáltató számára rendkívül fontos a frontszemélyzettel szembeni követelmények tisztázása. Stauss (1995) szerint ezek a következők:

- interaktív (szóbeli és írásbeli) kommunikáció-képesség,
- empátiakészség,
- döntésképesség,
- koncentrációs energia,
- rugalmasság, alkalmazkodóképesség az egyes szituációkhoz és a vevők személyiségéhez,
- megbízhatóság,
- pozitív külső benyomás,
- kezdeményező-készség,
- erkölcsi stabilitás,
- szaktudás,
- ítélőképesség,
- motiváltság a vevő kiszolgálására,
- eladói meggyőző-képesség,
- tervezési képesség,
- terhelhetőség,
- helyzetelemző képesség,
- igényesség.

Langlois kutatásai (Langlois–Tocquer 1992. p. 105) alapján ezek a változók néhány aggregált jellemzőbe vonhatók össze:

a frontszemélyzet személyiségjegyei	fontosság
empátiakészség	24.5 %
feladatorientáltság	11.5 %
szellemi nyitottság	8.0 %
extrovertáltság	6.5 %
kereskedői érzék	6.7 %
önbizalom	5.7 %

Zeithaml és Bitner (1996) a személyzet magatartásából származtatják a „jó” és „rossz” frontszemély profilját. Modelljük alaptétele az, hogy négy dimenzióban kell vizsgálni a frontszemélyzet magatartásprofilját:

1. panaszkezelési készség,
2. adaptációs készség (fogyasztói kérések esetén),
3. spontaneitás, rögtönzési képesség,
4. megoldóképeség (nehéz igénybe vevők esetén).

A frontszemélyzet tevékenységére, magatartására vonatkozó szabályokat egyszerű, közérthető módon kell megfogalmazni, és a leglényegesebbeket írásos formában a frontvonalba is ki kell helyezni. A kihelyezés történhet látható módon, és ilyen esetben ez egyben a cég iránti bizalomkeltés eszköze is. A látható módon elhelyezett instrukciók a frontszemélyzetet emlékeztetik a legfontosabb szabályokra. Az egyszerű instrukciókat azonban mindig pontosan értelmezni kell, különösen a betanítás megkönnyítésére. A pontos értelmezés a *frontszemélyek ellenőrzése* miatt is nélkülözhetetlen. Az alkalmazottaknak ugyanis tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen kritériumok alapján ellenőrzik őket. Az ellenőrzés történhet folyamatosan a frontvonalban, és ilyenkor az ellenőrzést végző személy egy olyan tapasztalt alkalmazott, aki „már megjárta a frontot”. A frontszemélyek között a „második vonalban” tevékenykedik. Az ellenőrzés mellett az ő feladata a „homokszemek eltávolítása a fogaskerekek közül”, azaz mindig ott segít, ahol a legnagyobb az elakadás veszélye.⁸

Az ellenőrzés másik módszere a frontszemélyzet időszakos átvilágítása (Service Personnel Audit). Az audit végcélja a frontszemélyzetre vonatkozó standardok fenntartása vagy korrekciója, és különböző kritériumok vizsgálatán alapulhat (Cowell 1984., pp. 215–218):

- a) értékesítési információk (forgalomnövekedés, ismételt vásárlás stb.) mint közvetett mutatók,
- b) reklamációk,
- c) újítási javaslatok,
- d) helyszíni látogatás (bejelentett vagy álcázott vásárló) tapasztalatai,⁹
- e) ügyfél-elégedettség.

Az időtényező kezelése

A szolgáltatás előállításának és igénybe vételének egyidejűsége miatt az időtényező kezelése (time menedzsment) a frontvonal szabályozásának kritikus eleme. Az igénybe vevő ugyanis akarva-akaratlanul a szolgáltatás teljes

frontline-folyamatát megveszi, így azt az időtartamot is, ami a folyamat lejátszódásához szükséges. Ez az *időtartam a szolgáltatás értéke nézőpontjából* lehet:

- hasznos (a körhinta menetideje egy szórakoztató parkban),
- semleges (egy moziban a film játszási ideje),
- szükségszerű (a fodrásznál a frizura elkészítésének időszükséglete) vagy
- holtidő (a kereslet torlódása miatt fellépő várakozási, sorbanállási idő).

Nyilvánvaló, hogy az igénybe vevők elvárásait alapul véve a hasznos időtartamot az árpolitikával kell összehangba hozni, de csökkenteni nem célszerű. A semleges nem igényel beavatkozást, a szükségszerű időtartamot viszont célszerű a technológiailag ésszerű mértékig csökkenteni. Ez utóbbi azonban csak a folyamat egészére igaz, a párhuzamos műveletek időszükséglete ugyanis akár egyes részfolyamatok „megnyújtását” is indokolhatja. A holtidő a fogyasztói megítélés szempontjából kifejezetten káros, és kezelése egyrészt a kapacitásmenedzsment feladata, másrészt az ügyfélváró technológiájával lehet az időtartam észlelését befolyásolni. Természetesen egyes szolgáltatásokban a fenti időtartam típusok keverve jelennek meg, ami megnehezíti a frontvonal menedzsment helyzetét. Egy hangulatos étteremben például nem egyértelmű, hogy a rendelés felvételétől az elkészített étel felszolgálásáig eltelt idő várakozás (holtidő) vagy hasznos szórakozás, illetve hogy az étel elfogyasztásának időtartama milyen mértékben hasznos vagy semleges. A feladatot az is bonyolítja, hogy egyes szolgáltatáselemek időtartama szabályozható, másoké esetleges. Az időtényező másik dimenziója a *rendelkezésre állás időpontja*. Ez a szolgáltatás pozicionálásától függően lehet egy rögzített nyitvatartási időn belül, vagy az igénybe vevő és a szolgáltató megállapodásának tárgya. Végül meg kell említeni, hogy a frontszemélyzet eljárási standardjaiba is célszerű beépíteni az időtényező kezelését, olyan értelemben, mint a *frontszemélyzet helyes gazdálkodása a saját idejével*.

Személyes megközelítés

A kapcsolatmarketing egyik alapgondolata, hogy az igénybe vevők személyes megközelítése fontos szerepet játszik a lojalitás „felépítésében”. A személyes megközelítés a frontvonalban úgy jelenik meg, mint a frontszemélyek kilépése az anonimitásból. Az igénybevevő-orientált frontszemély nem egy személytelen, arctalan

hivatalnok, hanem az ügyfél személyes kapcsolata a szolgáltatóval. Ezért nem pusztán formalitás a frontszemély nevének jól látható kitűzése a munkaruhára, vagy kiírása a pultra. Az interszempionális kommunikáció kultúrafüggése következtében azonban visszatetsző lehet, és így nem exportálható minden piacra az az egyesült államokbeli vagy skandináv gyakorlat, amikor csak az alkalmazott keresztnévét írják ki. A frontszeméllyel történő telefonos találkozás (phone encounter) a személyes megközelítés másik, kockázatérzet-csökkentő hatását illusztrálja. Ilyen esetekben a névkiírást a kötelező bemutatkozás helyettesíti. Fontos, hogy a bemutatkozás a beszélgetés elején és a végén is megtörténjen! A kettőnek ugyanis eltérő a funkciója: az elején az udvariasság jele, a végén pedig az ügyfél abból fakadó kockázatérzetét csökkenti, hogy nincs kézzelfogható bizonyítéka a megbeszélteknek. Hibás szolgáltatói érvelés arra hivatkozni, hogy az ügyfél a beszélgetés végén még emlékszik az alkalmazott nevére.¹⁰

Az ügyfélfogadó technológiája

A tárgyi környezet kommunikatív szerepével szemben itt a funkcionális dimenzióról van szó. A frontvonal menedzsment fontos feladata a frontvonalban zajló folyamatok ügyfélorientált szervezése. Alapvetően kétféle, részben összefüggő problémáról van szó, nevezetesen az ügyfelek áramlásának logisztikájáról, illetve a különböző ügylettípusok térbeli szervezéséről.

Az ügyfelek áramlásának logisztikája tipikus szervezési probléma a kereskedelem modern formáiban (szupermarket, hipermarket stb.), ahol az igénybe vevők kényelmes mozgását a terhelési csúcsokban is meg kell tudni oldani. A beáramlási folyamat a gépkocsiparkolóban kezdődik, az eladótérhez való hozzávezetésekkel folytatódik, és az eladótérben végződik. Különösen kényes feladat a vevők tájékoztatásának elősegítése, a megfelelő és könnyen dekódolható információs jelzés kihelyezése, illetve információs/vevőszolgálati pultok telepítése.

Az áramlási folyamat kiemelt fontosságú eleme a várakozás (sorbanállás). A technikai részleteket illetően a frontvonal menedzsmentben megoldandó probléma a várakozó ügyfelek sorolása, amely akkor jó, ha egyszerre hatékony és kielégítő (igazságosnak tűnő) az ügyfelek számára. A várakozási idő alatti ügyfélkezelés módszerei azt a célt szolgálják, hogy a várakozást elviselhetőbbé tegyék. Ennek néhány fontos alapelveit Maister (1985, pp. 113–123.) az alábbiak szerint rendszerezte:

- A tétlen időt hosszabbnak érezzük.
- A folyamatot megelőző várakozás hosszabbnak tűnik, mint a folyamat közbeni.
- Az aggodalom növeli a várakozási idő észlelt hosszát.
- A bizonytalan hosszúságú várakozás hosszabbnak tűnik, mint a kiszámítható.
- A megindokolt várakozást rövidebbnek érezzük.
- Az igazságtalannak tűnő várakozást¹² hosszabbnak érezzük.
- Minél nagyobb értékű ügyletet terveztünk, annál türelmesebben várakozunk.
- A csoportos várakozás rövidebbnek tűnik, mint az egyéni.

Az igénybe vevők által a frontvonalban végrehajtott *akciótípusok*: az információkérés, a rendelésfeladás, a rutinügyletek, a kivételes, egyedi ügyfélproblémák, a reklamációbejelentés és a panaszkezelés. Az akciók jellege attól is függ, hogy milyen ügyfélszegmensről van szó, vagy hogy milyen időszakban (szezón, ünnep stb.) vagyunk. A frontvonal *térbeli szervezésében* a fenti szempontokat kell figyelembe venni. A konkrét szervezési megoldások közül megemlíthető a magán (economy) és üzleti utazók elkülönítése a repülőtéri check-in folyamatban, vagy a nagy alapterületű kiskereskedelmi egységek eladótér-konfigurációjának időszakos átrendezése. A legfontosabb teendő a rutinügyletek és az egyedi ügyletek helyszínének eltérő megoldása. A rutinügylet ugyanis jól standardizálható, és időigénye is jól tervezhető. Az egyedi ügyletek viszont tervezhetetlen és munkaigényes műveletek.

Marketing szempontból a szolgáltatásokban szinte minden a frontvonalban dől el, nem érdektelen tehát, hogy milyennek érzékel, ítéli meg az azt igénybe vevő. Az itt közölt gondolatok csak felvillantják azt a rendkívül sokrétű problémahalmazt, amit a frontvonalban lezajló találkozások szabályozása jelent.

Felhasznált források

- Chase, R.B.: Where does the customer fit into a service organisation. Harvard Business Review, Nov.–Dec. 1978, pp. 137–142.
- Cowell, D.: The Marketing of Services. Butterworth – Heinemann, Oxford, 1984
- Eiglier, P.– Langeard, E.: Servuction – Le marketing des services. McGraw–Hill, Paris, 1991
- Goffman, E.: Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction. Bobbs–Merrill, Indianapolis, 1961

- Goodwin, C.:* Using Consumers' Roles to Classify Service Excellence: marketing's impact on performance. 8th Annual Services Marketing Conference, American Marketing Association, 1989
- Johnsen, H.Chr.G.– Knudsen, H.:* The Service Encounter as a Learning Process, in: Kunst–Lemmink /eds./: Managing Service Quality. Paul Chapman, London – Innovation Trading B.V., Vught, 1995
- Kingman–Brundage, J.:* The ABC's of Service System Blueprinting. in: Bitner–Crosby /eds./: Designing a Winning Service Strategy, American Marketing Association, Chicago, 1989
- Langlois, M.– Tocquer, G.:* Marketing des services – Le défi relationnel, Gaëtan Morin, Boucherville, Québec– Dunod, Paris, 1992
- Maister, D.A.:* The Psychology of Waiting Lines, in: Czepiel–Solomon–Suprenant /eds./: The Service Encounter, Lexington Books, Lexington, Mass., 1985
- Price, L.L.– Arnould, E.J.– Tierney, P.:* Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance. Journal of Marketing, Vol. 59, No. 2, April 1995, pp. 83–97.
- Shostack, G.L.:* Planning the service encounter, in: Czepiel–Solomon–Suprenant /eds./: The Service Encounter, Lexington Books, Lexington /Mass./, 1985
- Solomon, M.R.– Suprenant, C.– Czepiel, J.A.– Gutman, E.G.:* A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. Journal of Marketing. No. 49 Winter, 1985, pp. 99–111.
- Sondervan, E.– Malten, F.– van Zonneveld, A.:* A New Toolkit to a New Quality Approach – Measuring Employee Behaviour of Service Quality Improvement. 49th ESO–MAR Marketing Research Congress, Istanbul, 8th–11th September 1996, pp. 365–388.
- Stauss, B.:* Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. in: Bruhn–Stauss: Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, 1995
- Zeithaml, V.A.– Bitner, M.J.:* Services Marketing. McGraw–Hill, New York, 1996
- Lábjegyzet**
- 1 Tévedés tehát azt gondolni, hogy az „igazság pillanata” mindig személyes kapcsolatfelvételt jelent.
 - 2 Lásd a „telefonos” találkozásokat!
 - 3 Egyszerű példával illusztrálva: A pincér a frontban veszi fel a rendelést, és a háttérben továbbítja a szakácsnak a vendég speciális kéréseit.
 - 4 A frontvonal és a háttér (közelebbről az onstage és a backstage) közötti szervezési–irányítási kapcsolatot a folyamatmenedzsment teremti meg.
 - 5 Ilyen az orvos helyzete.
 - 6 Mint például a katarzis a színházban.
 - 7 A frontszemély, mintegy védve magát az ügyféltől, egy magas és túldíszített pult mögött – szinte elérhetetlen távolságban ül. Ez az elrendezés nagymértékben korlátozza a spontán kommunikációt.
 - 8 Ilyen megoldásokkal találkozhatunk a fast-food szolgáltatóknál, ami egyúttal a frontszemélyzet betanításának is része.
 - 9 Kutatási eredmények igazolják, hogy az álcázott vásárlókkal végrehajtott ellenőrzések folyamatosan javítják a frontszemélyzet teljesítményét (Sondervan–Malten–van Zonneveld 1996).
 - 10 Vannak olyan szolgáltatások, ahol a konkrét személyhez köthető számonkérhetőség szerepe az igénybe vevő számára rendkívül fontos. Ilyen például a repülőjáratok elérését szolgáló iránybusz. A telefonos rendelésfelvételkor (és után) az igénybe vevő kockázatterzete a járat esetleges lekéséséhez kötődik, ami számára – akár turista, akár üzleti utazó – nagyságrendekkel nagyobb káresemény lehet, mint az iránybusz szolgáltatásának díjtétele.
 - 11 Ebből a szempontból van jelentősége annak, amikor a várakozó ügyfél egy kijelzőn követni tudja, hogy hányadik a sorban.
 - 12 Mindig ilyen a besorolás nélküli várakozás!

E számunk szerzői:

Dr. INZELT Annamária kandidátus, az IKU vezetője; **Dr. VERES Zoltán** tanszékvezető, főiskolai tanár, Külkereskedelmi Főiskola Nemzetközi Marketing Tanszék; **Dr. KATITS Etelka** egyetemi adjunktus, JPTE; **Dr. MAROSI Miklós** a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **BOKOR Zoltán** okleveles közlekedésmérnök, közgazdász, PhD hallgató, BME Közlekedésgazdasági Tanszék; **LANGER Katalin** egyetemi tanársegéd, GATE Vezetéstudományi Tanszék; **Gloria L. LEE** munkatárs, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK.; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.